

4

EL *ENGAGEMENT*: UNA PERSPECTIVA DESDE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

Eliana Quiroz González
Jennifer Tatiana Muñoz Jaramillo
Universidad Católica de Pereira

Introducción

Cada vez más las organizaciones consideran que su activo más importante son las personas, por lo cual debe existir un notable interés desde los niveles directivos hacia la motivación, seguridad y el fomento de estados psicológicos positivos, como el *engagement* en los trabajadores (Salanova & Schaufeli, 2004).

La investigación y las prácticas de intervención alrededor del *engagement* se han consolidado en los últimos años, en parte por los impactos positivos que causan en las personas y en las organizaciones (Soares & Mosquera, 2019), y dado que están vinculadas, por un lado, al bienestar tanto físico como psicológico de los empleados (Kahn, 1990), y por el otro, a diversos beneficios económicos y sociales para las instituciones. Estas, al generar experiencias positivas en su personal, pueden convertirse en organizaciones saludables, es decir, ser superiores a las denominadas organizaciones enfermas o tóxicas (Salanova & Schaufeli, 2009b), lo cual es fundamental en un mercado globalizado, cambiante y competitivo.

Pero ¿Cómo tener más organizaciones saludables?, ¿qué es el *engagement*?, ¿cómo medirlo?, ¿qué beneficios se han reportado desde la evidencia?, ¿cómo fomentar el vigor, la dedicación y la absorción? Pues bien, estos interrogantes guiarán el desarrollo de este capítulo planteando de manera imperiosa un reto para la psicología organizacional positiva, la cual toma un papel protagónico en la promoción de la calidad de vida de los trabajadores, puesto que, desde esta perspectiva, el desempeño profesional está ligado a la dimensión bio-psicosocial de los individuos; en consecuencia, es necesaria la satisfacción, la salud mental y el bienestar de los individuos para lograr un trabajo de calidad (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Origen del concepto

El estudio del *engagement* aparece en los marcos interpretativos de la psicología organizacional positiva (Salanova & Schaufeli, 2004), que dio un giro a esta disciplina al pasar del interés exclusivo por el estudio de lo patológico a una visión más amplia, donde se comprenden diversos factores (experiencias, rasgos personales, virtudes cívicas e institucionales) que hacen que el individuo y las sociedades prosperen y puedan alcanzar el bienestar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

El primer acercamiento a este concepto se atribuye a Kahn, quien lo denominó “*engagement* personal” (Kahn, 1990). Para este autor, el *engagement* es una energía concentrada que se encuentra direccionada a las metas de la organización; de esta manera, los trabajadores *engaged* son personas conectadas con sus roles de manera física, cognitiva y emocional (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

En el mundo del trabajo, el desarrollo de este constructo está precedido por el estudio del síndrome de *burnout*, ya que tras numerosos años de investigación dedicados a la comprensión del estrés, el agotamiento y de sus múltiples efectos negativos, surgió la necesidad de explicar el estado contrario, es decir, el estado motivacional positivo experimentado en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004).

Concretamente, el *burnout* es “...un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que hace algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales son agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar de sí mismos a nivel psicológico” (Maslach & Jackson, 1986, p.1-2). Por lo tanto, constituye una experiencia negativa caracterizada por cogniciones, emociones y actitudes que son poco favorables y están dirigidas al trabajo, al círculo social o al propio rol profesional (Gil-Monte, 2005).

El *burnout* está conformado por tres dimensiones, a saber: 1) el agotamiento emocional, que se refiere a la pérdida de recursos emocionales causados por las demandas de los usuarios o a la fatiga emocional que se puede dar por causa de otras fuentes; aquí, el empleado siente que no puede dar más de sí mismo debido a las demandas laborales o a la sobrecarga de trabajo que enfrenta; 2) la despersonalización, que describe actitudes negativas y distantes o de desapego por el trabajo; por tanto, el trabajador presenta conductas cínicas hacia las personas, los objetos o la utilidad de su trabajo; y 3) la falta de realización personal, que se representa en la autoevaluación negativa de sus propias habilidades, manifestada en una sensación de ineficiencia (Salanova *et al.*, 2000; Salanova & Schaufeli, 2004).

Las investigaciones evidencian que las dimensiones del *engagement* -vigor, dedicación y absorción- junto con la dimensión positiva del *burnout* -eficacia

profesional- constituyen la “dimensión positiva del bienestar”, mientras que el agotamiento y el cinismo configuran el “corazón del *burnout*”, estas dimensiones se correlacionan negativamente con las del *engagement*, a excepción de la eficacia, con la cual sí se identifica una correlación positiva (Salanova *et al.*, 2000).

El *engagement* y el *burnout* son opuestos teóricos (Salanova *et al.*, 2005; Salanova *et al.*, 2000). Mientras el *engagement* hace referencia a la energía para que una persona pueda desempeñarse y sentirse bien en su trabajo, el *burnout* es afín a la falta de dicha energía, dado que el individuo no la posee o tiene muy poca, lo cual afecta su desempeño y su bienestar (Juárez, 2015); el trabajador *engaged* encuentra su trabajo retador, se apasiona con la tarea y posee una sensación de realización, a diferencia del trabajador *burnout*, que percibe su trabajo como estresante y demandante (Salanova & Schaufeli, 2009b).

Lo anterior no implica que empíricamente el *burnout* y el *engagement* sean opuestos; dicho en otras palabras, la ausencia de uno no garantiza la presencia del otro, al punto que se han encontrado incluso casos puntuales en los que los dos coexisten en un mismo trabajador; especialmente, es posible que la absorción y la dedicación coexistan con el agotamiento (Juárez, 2015).

Se puede entonces concluir que el vigor y la dedicación (dimensiones del *engagement*) son opuestos al agotamiento y cinismo (dimensiones del *burnout*) (Maslach *et al.*, 2001). El vigor y el agotamiento están relacionados con la energía, mientras la dedicación y el cinismo lo están con la identificación (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Schaufeli *et al.*, 2002). Por su parte, la absorción no se asume como el opuesto a la baja eficacia, más bien se encuentra relacionado con el *flow*, el cual es entendido como

un estado subjetivo que las personas informan cuando están completamente involucradas en algo hasta el punto de olvidar el tiempo, la fatiga y todo lo demás, excepto la actividad en sí... La atención se invierte completamente en la tarea en cuestión, y la persona funciona a su máxima capacidad. (Csikszentmihalyi *et al.*, 2014, p.230).

De esta manera, el *flow* es una experiencia óptima de disfrute, donde la tarea genera un placer y los recursos atencionales del sujeto quedan absorbidos, alterando la percepción del tiempo, ya sea durante cualquier actividad laboral o de ocio (Salanova *et al.*, 2005). Este estado psicológico está caracterizado por la claridad mental, atención focalizada, concentración de esfuerzos, disfrute y otros aspectos de una experiencia particular. Por lo anterior, este concepto se diferencia del *engagement* debido a que este último es más persistente y no está ligado a una experiencia específica (Salanova *et al.*, 2000).

Pero... ¿qué es el *engagement*?

Lo primero que se debe aclarar es que el término *engagement* no puede ser traducido al español, pues no se encuentra un vocablo que englobe en su totalidad la idiosincrasia del concepto (Salanova & Schaufeli, 2004). Esto ha generado confusiones con otros constructos con los que comparte algunos elementos o características. Ejemplo de ello es la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional, participación, la dedicación al trabajo, el enganche, la motivación o incluso la adicción al trabajo (Álvarez *et al.*, 2014; Maslach *et al.*, 2001; Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013; Salanova *et al.*, 2000; Salanova & Schaufeli, 2004).

Ahora bien, existen diversas definiciones de *engagement*, en la Tabla 1 se presentan algunas de ellas.

Tabla 1.
Definiciones de engagement.

Autor y año	Definición de engagement
Kahn (1990)	“El aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol.” (p.694)
Maslach, Schaufeli y Leiter (2001)	“Se caracteriza por la energía, participación y la eficacia, opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera la antítesis del síndrome de burnout.” (p.416-417)
Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002)	“Un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.” (p.74)
Lorente y Vera (2010)	“Es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral.” (p.16)

Fuente: elaboración propia

Estas definiciones presentan elementos comunes, en primer lugar, se evidencia que el *engagement* se experimenta en el trabajo, que debe entenderse como un estado mental y no como un rasgo o característica personal; además, es persistente y duradero en el tiempo, puede ser optimizado y se evidencia en la energía, la identificación, la concentración y el disfrute. Ahora bien, el *engagement* está compuesto por tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción. En el gráfico 1 se ilustran las características de cada una de ellas.

Vigor	Dedicación	Absorción
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. • Deseo de invertir esfuerzo, incluso en situaciones adversas. • Disposición para efectuar esfuerzos de forma persistente. • Activación mental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta implicación laboral. • Inspiración por el trabajo. • Involucramiento en el trabajo. • El trabajo es desafiante. • El trabajo es una actividad significativa. • Orgullo. • Entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concentración. • Sensación de disfrute por el trabajo. • Fascinación con el trabajo. • Alteración en la percepción del paso del tiempo. • Dificultad para apartarse del trabajo debido a la gratificación que siente por este.

Gráfico 1.

Dimensiones y características del engagement.

Fuente: elaboración propia basado en (Bakker et al., 2011; Salanova & Schaufeli, 2004)

Diversos estudios han reportado mayores niveles de vigor y dedicación en comparación con los de absorción (Arenas & Andrade, 2013; Castellano *et al.*, 2019, Muñoz-Jaramillo *et al.*, 2018, en prensa), lo cual parece indicar que la absorción es mucho más difícil de experimentar en los trabajadores. Cabe señalar que justamente el vigor y la dedicación han sido denominados como el corazón del *engagement* (Spontón *et al.*, 2018).

Ahora bien, este constructo está soportado en la Teoría de demandas y recursos laborales, que busca guiar a las organizaciones para contar con entornos saludables, productivos y atractivos; por ello, este modelo no solo se emplea para predecir el *engagement*, sino también el *burnout*, así como sus consecuencias: absentismo y rendimiento laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

La teoría puede ser aplicada a todos los entornos y ocupaciones gracias a su flexibilidad, y en ella se reconoce que cualquier trabajo tiene unas demandas y unos recursos laborales; mientras las primeras hacen alusión a los elementos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales que exigen mantener un esfuerzo en el trabajo (ejemplo: la presión del trabajo o las exigencias emocionales), los segundos, en lugar de exigir, reducen las exigencias propias del trabajo, a la vez que disminuyen los costos físicos y psicológicos, ayudando a conseguir objetivos laborales y estimulando el propio desarrollo, aprendizaje y crecimiento (ejemplo: el apoyo social o las oportunidades de desarrollo) (Bakker & Demerouti, 2013).

A mayor disponibilidad de recursos laborales y personales, mayor probabilidad de contar con trabajadores *engaged*; por tanto, el apoyo social, el *feedback*, la autonomía, la diversidad de tareas, la posibilidad de desarrollo personal y la autoeficacia han demostrado ser recursos motivadores (Salanova & Schaufeli, 2004).

Un aspecto importante sobre los recursos laborales es el hecho de que la teoría amplía la propuesta original del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017) al incluir en la explicación el papel de los recursos personales. Estos corresponden a evaluaciones positivas sobre la capacidad del individuo para controlar e influir en el medio que le rodea, como la autoestima o la autoeficacia, que se relacionan con la resiliencia y pueden predecir el establecimiento de objetivos, la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

Adicionalmente a lo anterior, las demandas y recursos laborales son claves en las organizaciones, ya que desencadenan de forma independiente un proceso motivacional y uno de deterioro de la salud. Y en esta línea, mientras las demandas pueden predecir variables como el agotamiento o problemas de salud psicosomáticos, los recursos pueden hacerlo con la satisfacción, motivación y *engagement* (Bakker & Demerouti, 2013).

Investigaciones en *engagement*

En la literatura científica se reportan diferentes hallazgos que relacionan el *engagement* con la reducción de algunos riesgos psicosociales, también se han estudiado las diferencias con datos sociodemográficos y se le ha relacionado con otras variables importantes para el éxito en las organizaciones, por ejemplo, aquellos constructos propios del capital psicológico positivo.

En este orden de ideas, se encontró una relación negativa entre el estrés laboral y el *engagement* (Aristizábal *et al.*, 2018); entre las dimensiones del *burnout* (agotamiento y despersonalización) y el *engagement* (Martínez-Alvarado *et al.*, 2016). Además, la ambigüedad y el conflicto de rol predicen significativa y negativamente el *engagement* (Orgambidez-Ramos *et al.*, 2015).

El vigor y la dedicación se relacionan negativamente con la depresión (Bakker *et al.*, 2008). Asimismo, se han identificado correlaciones negativas con la rotación, el absentismo y la tendencia al abandono; estos resultados son muy importantes, puesto que el conocimiento tácito de una organización requiere de inversión tanto de tiempo como de esfuerzos por parte de los empleados y los directivos, y esto puede ser una pérdida en las organizaciones que no logran estrategias de retención, pero

también puede rentabilizar en términos competitivos cuando las empresas evitan que sus trabajadores se retiren (Salanova & Schaufeli, 2009b).

Frente a algunos datos sociodemográficos los resultados son ambiguos, pues aunque algunas investigaciones han reportado que el *engagement* no varía según la edad (Salas-Vallina & Alegre, 2017), y en otras se ha encontrado que la edad no presenta relaciones estadísticamente significativas con el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014), otros reportes han hallado una relación de la edad con el vigor y la absorción (Bezuidenhout & Cilliers, 2011), y se ha afirmado que los empleados jóvenes y de mediana edad experimentan mayores niveles de agotamiento, en comparación con los más adultos; mientras que los trabajadores mayores logran mejores niveles de dedicación (Haley *et al.*, 2013).

En lo que respecta al género, Banihani *et al.*, (2013), a partir de una revisión de la literatura, concluyen que es más fácil lograr estados *engaged* en los hombres, en comparación con las mujeres. En contraste, un estudio empírico encontró que el género no presenta diferencias estadísticamente significativas con el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014)

El *engagement* tiene un papel mediador en la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (R. L. Rodríguez *et al.*, 2014). En esta misma línea, investigaciones previas manifiestan una relación positiva entre la justicia organizacional y el *engagement*, en tanto destacan que este tiene un papel mediador entre la justicia organizacional y los comportamientos extrarrol (Moliner *et al.*, 2008).

El *engagement* tiene un papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño, tanto intra como extra rol (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013). La influencia de los líderes en la percepción de la organización y del trabajo es fundamental, aquellos con un estilo de liderazgo transformacional actúan como un modelo a seguir que fomenta sentimientos de pasión e identificación con el trabajo y estimula la participación, el compromiso y el trabajo en equipo. Adicionalmente, el *engagement* está relacionado significativamente con mayor comportamiento altruista y compromiso afectivo (Álvarez *et al.*, 2014).

El vigor está estrechamente relacionado con la resiliencia, de esta manera, la resiliencia refleja la relación del trabajador con su labor en términos de la posibilidad para afrontar el fracaso conservando la distancia emocional, el afrontamiento activo y la estabilidad mental. En este sentido, la resiliencia tiene un valor predictivo en el *engagement* (Maury-Ortiz *et al.*, 2014).

Por otra parte, la autoeficacia es causa, aunque también, consecuencia, del *engagement*; por lo tanto, creer en las propias habilidades permite altos niveles de vigor, dedicación y absorción, lo que a su vez fortalece las creencias de autoeficacia (Salanova & Schaufeli, 2004); con el paso del tiempo, el empleado *engaged* logra aumentar sus propias creencias de eficacia (Salanova *et al.*, 2011). La autoeficacia puede ser considerada un recurso personal para afrontar las demandas laborales gracias no solo a su papel amortiguador ante los estresores, sino también al ser considerada como una fuente de bienestar (Carrasco *et al.*, 2010), además de ser un predictor del corazón del *engagement*, es decir, del vigor y la dedicación (Spontón *et al.*, 2018).

Los empleados *engaged* tienen mayor iniciativa personal, que a su vez mejora el desempeño (Lisbona *et al.*, 2009), pues están conectados con su trabajo, buscan y aceptan responsabilidades, proponen acciones de mejora y tienen valores que concuerdan con los de la organización y generan retroalimentaciones positivas (Lorente & Vera, 2010). Así mismo, estos empleados no solo logran mayor lealtad y satisfacción en el cliente, son más productivos y poseen mejor rendimiento y mayor tasa de éxito (Harter *et al.*, 2002), además, tienen mejores resultados financieros (Xanthopoulou *et al.*, 2009) y menor probabilidad de abandonar la organización, y enfrentan mejor sus retos laborales (Hernández & Oramas, 2016).

Por otra parte, el *engagement* colectivo ha demostrado incrementar el desempeño y la eficacia del grupo, lo cual también beneficia los resultados y el clima de servicio en las unidades de negocio (Acosta *et al.*, 2011). Los equipos de trabajo *engaged* están comprometidos con sus tareas mediante el cumplimiento de los objetivos de la organización y de la conexión emocional con sus labores (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

Es importante mencionar que el *engagement* se puede contagiar (Salanova & Schaufeli, 2004). En los últimos años, el estudio del *engagement* se ha focalizado como un constructo psicosocial colectivo, lo cual ha permitido un análisis a nivel de equipos; para explicarlo, algunos autores describen que el mecanismo psicológico que lo facilita es el contagio emocional (Acosta *et al.*, 2011).

De acuerdo con Hatfield *et al.*, (1993), el contagio emocional consiste en “(...) la tendencia a imitar automáticamente y a sincronizar expresiones, vocalizaciones y movimientos con los de otra persona con quien, en consecuencia, se produce convergencia emocional” (Citado en Delgado, 2016, p.372). Dicha convergencia hace parte de la comunicación no verbal y su impacto puede superar la comunicación verbal. El contagio emocional viene a cumplir un rol importante, dado que puede tener un efecto de “pegamento” afectivo y emocional que promueve el *engagement* (Delgado, 2016).

Medición del *engagement*

Para medir el *engagement* se creó un cuestionario denominado “*Utrecht Work Engagement Scale: UWES*”, que evalúa sus tres dimensiones (Schaufeli & Bakker, 2003). Este es el instrumento más utilizado para la evaluación e investigación del constructo (Knight *et al.*, 2016). Aunque inicialmente estaba compuesto por 24 ítems, las depuraciones psicométricas lo dejaron en una versión de 17 (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). El UWES-17 consta entonces de 17 ítems, distribuidos en vigor (6), dedicación (5) y absorción (6). Esta escala se encuentra disponible en diversos idiomas (Salanova & Schaufeli, 2004).

En la actualidad, existen diversas versiones que varían, la versión más corta es la de la de nueve ítems, que se puntúa en una escala Likert de siete puntos que va desde nunca (0) hasta siempre (6). El UWES-9 cuenta con nueve ítems, distribuidos por tres ítems para cada dimensión, y su aplicación, que se puede hacer individual o grupalmente, tiene una duración aproximada de entre 5 y 10 minutos (Schaufeli *et al.*, 2006). El alfa de Cronbach encontrado en la versión del UWES-9 ha variado en los distintos países (Hernandez *et al.*, 2016). Esta versión ha demostrado tener los mejores índices de ajuste en México (Hernandez *et al.*, 2016), en Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán *et al.*, 2014) y en Perú (Flores *et al.*, 2015), lo cual ha permitido afirmar la estructura y validez trifactorial del constructo.

Ahora bien, cuando alguien puntúa alto en la dimensión de vigor, se asume que es un trabajador que invierte mucha energía en su trabajo y en sus tareas; así mismo, altas puntuaciones en la dedicación reflejan una destacada identificación con un trabajo al que sienten retador, inspirador y significativo, que les da orgullo y entusiasmo. Por último, puntajes elevados en la dimensión de absorción caracterizan a trabajadores que disfrutan lo que hacen y se concentran al punto de no sentir pasar el tiempo (Salanova & Schaufeli, 2004).

De otro lado, el *engagement* grupal puede ser evaluado mediante una versión española de 18 ítems, que es una adaptación del UWES para equipos de trabajo, realizada por Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli en el año 2003; sus ítems se encuentran distribuidos en 7 para vigor ($\alpha=.92$), 4 para dedicación ($\alpha=.84$) y 7 para absorción ($\alpha=.81$) (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013). Estas modificaciones corresponden a una redacción en colectivo de los ítems, por ejemplo, “Cuando mi grupo está trabajando, olvidamos todo lo que nos rodea”, en lugar de “Cuando estoy trabajando me olvido de todo”. En esta versión se eliminan cinco ítems del cuestionario original, puesto que la adaptación para grupos dificulta indagar por ellos, como es el caso del ítem “Cuando me levanto

por la mañana, me siento con ganas de ir a trabajar”. Las puntuaciones de este cuestionario van de 1 (nunca) a 5 (la mayor parte del tiempo) (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

Intervenciones para incrementar el *engagement*

Cabe mencionar que las políticas de gestión de las personas en las organizaciones han estado centradas en una cultura de la prevención de los factores de riesgo, brindando herramientas para intervenir el estrés y el *burnout*; no obstante, la literatura poco ha reportado estrategias de intervención vinculadas a la promoción de actitudes positivas (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Por lo anterior, existe una necesidad de proporcionar herramientas de intervención basadas en la evidencia, para así realizar un aporte no solo desde lo teórico, sino también desde lo práctico, lo cual es una necesidad sentida en una realidad organizacional en la que con frecuencia se llevan a cabo intervenciones “de moda”, pero con poco o nulo soporte académico e investigativo.

De acuerdo con Lorente & Vera (2010) existen dos tipos básicos de intervención para el fomento del *engagement*, el primero centrado en el trabajador, y el segundo, en la organización.

Intervenciones centradas en el trabajador

Estas intervenciones se direccionan a: 1) modificar la conducta, 2) cambiar las creencias y cogniciones, y 3) cambiar las motivaciones. La modificación de la conducta busca el cuidado de la mente y el cuerpo con actividad física, descanso y meditación y la práctica de virtudes; por ejemplo, en la identificación y el uso de sus fortalezas, la amabilidad, la gratitud, el perdón y la espiritualidad, y finalmente, el cuidado y fortalecimiento de las redes sociales (Lorente & Vera, 2010).

Para la modificación de creencias y cogniciones, se plantean actividades enfocadas en la toma de decisiones, con la finalidad de satisfacer y de evitar rumiaciones y comparaciones sociales; así mismo, están las actividades, como cultivar el optimismo. Para la motivación, se proponen actividades en las que se establezcan metas personales, considerando que los objetivos intrínsecos son más gratificantes y producen más *engagement* que los extrínsecos, la búsqueda del *flow* mediante el equilibrio entre el reto y la competencia que se produce en cada actividad y el desarrollo de estrategias de afrontamiento que les permitan a los trabajadores sortear los demandas propias de la tarea (Lorente & Vera, 2010).

En esta misma línea, Le Blanc & Oerlemans (2016) proponen el siguiente marco en la intervención para mejorar el *engagement*: 1) intervenciones en el capital psicológico, 2) intervenciones basadas en fortalezas y 3) intervenciones en felicidad. Es así como las primeras intervenciones consisten en desarrollar el capital psicológico y, por ende, cada uno de los constructos que lo integran (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia), pues estos se asocian a emociones positivas, son contagiosos de una persona a otra y pueden predecir el *engagement*. Para lograrlo, algunas estrategias consisten en llevar a cabo un objetivo con un método paso a paso, realizar *feedback* positivo, emplear el aprendizaje vicario y entrenar la efectividad de cada individuo. Las segundas radican en orientar al trabajador para que este identifique, desarrolle y aprenda a utilizar sus propias fortalezas con la finalidad de ser más efectivo en su trabajo; algunos ejemplos de estas son la curiosidad, la valentía, la amabilidad o la gratitud. Las terceras asumen el propósito de mejorar el *engagement* a partir del aumento en los niveles de felicidad de los trabajadores, lo cual se puede alcanzar mediante ejercicios de gratitud, actos de bondad, actividades deportivas y prácticas espirituales (yoga o mindfulness) (Citando a Lyubomirsky, 2008).

Intervenciones centradas en la organización

La organización debe revisar inicialmente ese primer contacto que tiene con sus equipos de trabajo, que inicia en el proceso de selección. Es así como la primera intervención tiene lugar en el contrato psicológico, el empleado debe tener claridad sobre qué significa y qué espera de su trabajo, así como las actitudes hacia la organización y lo que pretende darle a esta, ya que estas expectativas resultan fundamentales para el desarrollo futuro del trabajador. Mantener la reciprocidad del contrato promueve trabajadores *engaged* (Salanova & Schaufeli, 2004, 2009a), y ello se convierte en un desafío para las organizaciones, pues entre mayor sea el ajuste entre lo que el empleado espera de la empresa y lo que la empresa espera del empleado, mayor será el *engagement* (Lorente & Vera, 2010).

Otros autores han estado interesados en ahondar en esta temática e identificar la influencia de los diferentes tipos de contrato sobre el *engagement*. En este punto, cabe mencionar que existen cuatro tipos de contrato psicológico, a saber, el relacional, el equilibrado, el transaccional, y el transicional. En este sentido

El tipo relacional es un acuerdo de empleo a largo plazo basado en la confianza y lealtad mutuas, y donde no se especifican las recompensas de contingencia. El tipo equilibrado también es un acuerdo a largo plazo, pero más dinámico, en el que los empleados dependen del desempeño individual y organizacional. El tipo de contrato transaccional es a corto plazo y se enfoca principalmente en el intercambio económi-

co. Por último, el tipo de transición es una disposición a corto plazo que se refiere a un estado cognitivo debido a los cambios organizacionales y a las transiciones. En este acuerdo, los términos de rendimiento no se especifican. (Soares & Mosquera, 2019, citando a Rousseau, 2000, p.3).

Los contratos relacionales y los equilibrados provocan niveles más altos de *engagement*, mientras que los contratos transicionales y transaccionales tienen un impacto significativamente negativo sobre el *engagement* (Soares & Mosquera, 2019).

De otro lado, la alta gerencia debe facilitar el *engagement* mediante el diseño de puestos que incluyan características motivadoras, como autonomía, libertad y variedad de tareas, así como aspectos importantes que estén relacionados con la retroalimentación positiva por parte de superiores y de la organización y prácticas de crecimiento y desarrollo para los trabajadores (Álvarez *et al.*, 2014).

Sobre el diseño o rediseño de los puestos de trabajo es importante considerar que estos cambios deben ir en correspondencia con las competencias y los deseos de los trabajadores; de esta manera se busca mantener la motivación, ajustar las demandas a las competencias del empleado y fomentar el desarrollo profesional, social e individual; por ello, un elemento clave en esta estrategia es el incremento de los recursos laborales (Salanova & Schaufeli, 2004, 2009b).

Las estrategias en el rediseño de los puestos de trabajo no solo se limitan al incremento de los recursos, igual de importante es la rotación de los puestos de trabajo, en tanto que su utilidad radica en permitir el desarrollo profesional y aumentar la flexibilidad y las competencias de los individuos. Se debe ubicar al trabajador en labores retadoras que aumenten su absorción y prevengan el aburrimiento ocasionado por la repetición de las mismas tareas y la ocupación del mismo puesto a lo largo de la carrera profesional. Así pues, la rotación y los cambios temporales también se ajustan a esta estrategia (Lorente & Vera, 2010; Salanova & Schaufeli, 2004).

Del mismo modo se debe considerar el papel de los líderes y la importancia de gestionar la diversidad en la organización velando por relaciones basadas en la confianza. Otra estrategia está relacionada con la formación y el desarrollo de carrera, es importante tener en cuenta que estos programas deben permitir el aumento en las creencias de autoeficacia (Lorente & Vera, 2010; Salanova & Schaufeli, 2004).

Otra manera de intervenir son las auditorías del *engagement*, cuyo objetivo es explorar posibles problemas que se estén presentando, así como buscar soluciones oportunas, realizando de manera periódica una evaluación de los niveles de *engagement* e identificando a tiempo posibles inconvenientes, para así colocar en marcha prácticas de intervención. Esto tiene unas efectos positivos sobre las personas, pues sienten

que la organización las tiene en cuenta (Salanova & Schaufeli, 2004). En compañías grandes, otra estrategia es emplear un *workshop*, una reunión grupal en la cual se discuten posibles soluciones para los problemas compartidos como estrategia de prevención. Asimismo, se emplean reuniones con la finalidad de optimizar la calidad del trabajo; su objetivo es llegar a una serie de acuerdos mutuos, pues de esta manera los participantes toman conciencia del problema y asumen un compromiso para su solución y mejoramiento (Salanova & Schaufeli, 2009a).

A partir de un metaanálisis realizado recientemente se identificó que las intervenciones más comunes para favorecer el *engagement* son: 1) creación de recursos personales, 2) creación de recursos laborales, 3) capacitación para el liderazgo y 4) promoción de la salud. Específicamente las últimas dos están referidas, por un lado, a fortalecer los conocimientos y habilidades de los líderes, y por el otro, a hacer énfasis en la promoción de estilos de vida saludables. Por ejemplo, se ha reportado que los efectos fisiológicos del ejercicio pueden incrementar el *engagement* (Knight *et al.*, 2016).

Otro asunto de interés es entender no solo qué facilita la aparición del *engagement*, sino qué mantiene *engaged* a los empleados. En este sentido, se ha encontrado que esto se logra a partir de la autonomía para transformar su trabajo, no solo facilitando mayores recursos, sino además convirtiéndolo en un trabajo más retador (Bakker *et al.*, 2011). Ahora bien, las intervenciones siempre se deben llevar a cabo en un marco ético y responsable y reconociendo las particularidades de cada cultura organizacional, pues el éxito de las prácticas va a depender de diversas variables. Al respecto, Le Blanc & Oerlemans (2016) aseguran que para llevar a cabo una intervención exitosa se debe realizar un diagnóstico en el que se utilicen instrumentos validados, también se deben diseñar objetivos, así como darle un papel activo al empleado y realizar procesos sistémicos (Le Blanc & Oerlemans, 2016). En esta misma línea, cabe mencionar que

El éxito de una intervención no depende solamente de su contenido, sino también de la calidad de su proceso de implementación. Una importante condición previa para su éxito es asegurar el compromiso de parte de los directivos de la organización, que en este caso significa que los directivos reconocen el bienestar de sus trabajadores como un valor central para la organización y están dispuestos a invertir los recursos (financieros) necesarios para desarrollar y sostener el proceso. Además, los mismos trabajadores debiesen ser convencidos de los beneficios de un alto nivel de bienestar en el trabajo tanto para ellos como para la organización. (Le Blanc & Oerlemans, 2016, p.186).

Finalmente, de acuerdo con Nielsen *et al.* (2010), es necesaria una gestión orientada a la transformación para que las intervenciones en *engagement* sean efectivas es importante la preparación para el cambio de las organizaciones y de los participantes (citados por Knight *et al.*, 2016).

Conclusiones

Una realidad innegable radica en que para mantenerse vigente en el mercado, pero además ser exitoso en él, las organizaciones requieren personas proactivas, con iniciativa y con altos niveles de desempeño (Larissa Sanford *et al.*, 2018). Este ha sido uno de los motivos por los cuales el estudio del *engagement* ha tomado fuerza tanto en la academia como en el sector empresarial, pues es un predictor de importantes resultados de los empleados, los equipos de trabajo y las organizaciones (Bakker & Albrecht, 2018).

Como se presentó a lo largo del capítulo, diversas investigaciones han evidenciado ventajas competitivas en aquellas organizaciones que se interesan en la promoción de este constructo positivo. Es así como al ser el *engagement* una variable que aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se hace necesario considerar los retos que en este sentido enfrentan los directivos y líderes de gestión humana.

Reconociendo que la salud de los trabajadores debe tener un papel protagónico en las organizaciones, es necesario transitar de la ejecución de prácticas de intervención aisladas y desarticuladas a una planeación y gestión estratégicas desde la mirada de la promoción y la prevención, las cuales deben quedar plasmadas en las políticas institucionales que guíen el accionar de las empresas y puedan así contribuir posteriormente no solo a desarrollos sociales y gubernamentales, también a permear la gestación y transformación de políticas públicas. Este es, sin lugar a duda, un encargo imperioso e inexcusable.

Cabe señalar que los modelos de intervención existentes provienen de culturas diferentes a las latinoamericanas, por tal motivo, un reto importante es generar propuestas acordes con las realidades de nuestra región, pues como lo señalan Spontón *et al.*, (2018) "... resulta importante llevar a cabo investigaciones que consideren modelos teóricos generales, pero que a la vez atiendan a las circunstancias culturales." (p.96).

En general, existen enormes oportunidades para que los líderes en las organizaciones contribuyan al desarrollo y sostenimiento de organizaciones saludables, claramente, este reto está ligado a las propuestas y líneas que se marquen desde la investigación científica.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125–134.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23–42.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43–56.
- Aristizábal, D., Mejía, C., & Quiroz-González, E. (2018). Estrés laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos y Sentidos*, 17, 101–122.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135–142.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 2(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and sense of coherence in female academics at two South African universities. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61–80.
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., & L'Espérance, A. (2018). Growing a Healthy Ecosystem for Patient and Citizen Partnerships. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 21(SP), 73–82. <https://doi.org/10.12927/hcq.2018.25634>
- Calderón, G., Álvarez, C., & J., N. (2006). Gestión Humana en la Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 25–254.

- Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1–22.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 1(3), 15–24.
- Choi, M. (2011). EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: A LITERATURE REVIEW. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. En *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (Springer, pp. 1–313). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Delgado, L. (2016). El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas. En J. Orejuela, V. Andrade, & M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (Bonaventur, pp. 371–384).
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195–206.
- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia / Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 96–104. <https://doi.org/10.1108/09534810510579814>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

- Grawitch, M., Ledford Jr, G., Ballard, D., & Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122–135. <https://doi.org/10.1037/a0015288>
- Grawitch, M., Trares, S., & Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Grueso-Hinestroza, M. P., & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 625–638.
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hernandez, C. I., Llorens, S., Rodriguez, A. M., & Dickinson, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89–100. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.veup>
- Hernández, L., & Oramas, A. (2016). Autoeficacia y work engagement en trabajadores asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(4), 32–41.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-zeise, J. (2013). Management A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management Leadership & Organization Development Journal Iss Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Juárez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>

- Larissa Sanford, A., Rodrigues, G. dos R., & Hutz, C. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31, 67–82.
- Le Blanc, P., & Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185–191.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89–100.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16–20.
- Martínez-Alvarado, J., Guillén, F., & Feltz, D. (2016). Athletes’ motivational needs regarding burnout and engagement. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 65–71.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Measurement of experienced burnout* (pp. 1–14). University of California, Berkeley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maury-Ortiz, J., Martínez-Lugo, M., & González-Colón, Z. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280–296.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Orgambidez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3(26), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255–1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>

- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. (2013). El engagement en el Trabajo. En B. Moreno-Jiménez & E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (Ediciones, pp. 437–452). Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral Attitudinal Ambivalence Toward Organizational Change: An Analysis From the Perspective of Individuals in a Work Environment. *PSYKHE*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). “Yes, i can, i feel good, and i just do it!” on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89–100.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009a). *El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009b). Un paso más allá: Trabajadores engaged y organizaciones saludables. En *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed, pp. 271–295).
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician’s engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 36–51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Spontón, C., Castellano, E., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L., & Medrano, A. (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 12(1), 89–101. <https://doi.org/10.21500/19002386.3226>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 1, 96–109. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>